心理科学进展 2022, Vol. 30, No. 5, 1143–1157
Advances in Psychological Science

https://doi.org/10.3724/SP.J.1042.2022.01143

多团队成员身份及其作用机制*

方 琪[1] 栾 琨[2]

([1] 浙江大学管理学院, 杭州 310000) ([2] 中国石油大学(华东)经济管理学院, 青岛 266580)

摘 要 多团队成员身份(multiple team membership)是指员工在一段时间内以正式身份参与多个团队的工作状态及工作模式。以往围绕“团队数量”和“团队成员身份多样性”展开的研究未能对多团队成员身份的效应形成一致的认识和研究结论。因此, 在系统回顾发展历程、厘清概念内涵的基础上, 提炼出多团队成员身份“多重团队情境”和“多重团队认同”两个关键特征, 并从注意力资源视角、社会网络视角和社会身份视角梳理并发展多团队成员身份的作用机制。最后, 针对以往研究对多团队成员身份关键特征的关注缺失、社会网络视角和社会身份视角下有意义却尚未被探索的问题, 综合技术和时间等因素提出了未来研究建议。

关键词 多团队成员身份, 社会身份理论, 社会网络理论, 数字化

分类号 B849: C93

1 引言

团队作为组织设计的重要形式, 长期以来都是组织管理研究的重要议题(Mohrman et al., 1995)。以往研究大多假设团队是具有明确边界的稳定团体, 员工隶属于一个团队并将自己全部的注意力和时间投入该团队(Wageman et al., 2012)。然而, Hadley 和 Mortensen (2021)发现, 非全职承诺(part-time commitment)已成为当代团队的重要特征之一, 越来越多的团队由同时参与多个团队的员工组成(Mortensen, 2008)。例如, O’Leary 等人(2011)发现欧美国家有 65%至 95%的知识工作者同时属于多个团队; 对英特尔公司 2100 名员工的调研发现, 超过 60%的员工同时是 3 个及以上团队的成员(Chudoba et al., 2005); Crawford 等人(2019)对医疗团队的研究也表明, 医护人员通常需要同时在多个治疗团队中工作。这些员工可以灵活地选择加入、退出团队的时机, 并根据团队需求贡献专业知识而不必参与团队的整个生命周期(Matthews et al., 2012)。新冠疫情的爆发进一步加剧了这一趋势, 许多组织都试图利用经常在多个团队中流动的员工来提高人力资源使用效率和组织的抗风险能力(Ancona et al., 2021)。这种员工同时参与多个团队的现象, 被称为“多团队成员身份” (multiple team membership, 下文简称 MTM)。

尽管 MTM 在实践中已十分普遍, 但遗憾的是, 这一现象在学术界尚未得到充分探索; 更进一步的, 无论是关注 MTM 对员工个人的影响抑或是对团队的作用, 当前的研究结论都未能达成一致。具体来说, MTM 使员工接触到多样化信息, 帮助员工收获学习和晋升的机会从而实现个人成长(O’Leary et al., 2011); 同时, MTM 还可能与团队内部学习相关, 提高员工处理并行任务的能力, 提升目标团队(focal team)的效率及产出(Cummings & Haas, 2012; O’Leary et al., 2011)。然而, 随着员工同时参与的团队数量增加, 员工投入在单个团队中的时间减少(Crawford et al., 2019; O’Leary et al., 2011), 技术(如即时通讯技术等)的大量使用还可能进一步分散员工注意力、降低员工的工作投入, 因而不利于团队内部协调、负面影响团队绩效(Bertolotti et al., 2015)。为解释上述不一致的研究发现, 本文首先对 MTM 领域的相关研究进展进行了系统回顾, 以此为基础, 提炼出 MTM 的关键特征并梳理不同理论视角下的主要研究发现, 最终为未来的 MTM 研究指出可行方向, 在实践层面为组织和员工更好地实施和参与 MTM 提供洞见与建议。

收稿日期: 2021-07-23
* 国家自然科学基金项目(71772159, 71902184)。
通信作者: 栾琨, E-mail: luankun@upc.edu.cn

2 多团队成员身份研究的缘起、概念和特征

O’Leary 等人(2012)指出，知识经济崛起、组织结构变革是推动 MTM 被组织广泛采用的重要原因。一方面，市场拥挤、行业壁垒降低、用人成本上升、知识员工的持续短缺等因素加剧了组织开源节流的压力(Mortensen & Gardner, 2017)，组织需要通过充分利用员工资源、减少组织冗余来提高效率(Matthews et al., 2012; O’Leary et al., 2011)。另一方面，扁平化的组织结构减少了员工的晋升机会，组织需要创设激励性的工作环境来留住拥有特殊技能的员工(Mortensen et al., 2007)。将员工分配到多个团队中工作，能够增加员工的工作趣味，在一定程度上起到激励员工的作用(O’Leary et al., 2012)。并且，随着数字经济的蓬勃发展，数字化设备和网络信息工具为组织塑造了一种“全景监狱”式的监管环境(谢小云 等, 2021)，组织能够更容易地追踪员工的空闲时间，无缝地为员工分配工作，使其能够并行参与到多个项目团队中(Mortensen & Gardner, 2017)。同时，学者们也指出，追求灵活性和控制感的高技能员工，倾向于同时参与多个、不同的、甚至是存在竞争关系的项目团队(Ashfold et al., 2018)，零工经济进一步推进了 MTM 的应用(Fodor, 2019; Mortensen & Gardner, 2017)。总结来看，MTM 与组织发展的联系将越来越紧密。

围绕 MTM 现象的讨论最早可追溯到 2007 年 Mortensen 等学者的文章。他们强调，随着组织对 MTM 的依赖不断增强，围绕 MTM 现象的深度研究刻不容缓。近年来，MTM 逐渐获得了组织管理学界的关注，国际顶尖期刊(如 Academy of Management Review、Journal of Applied Psychology、Organization Science、Journal of Organizational Behavior 等)围绕 MTM 的影响和作用机制等问题相继刊发重要论文。为了更好地梳理 MTM 的研究逻辑与发展现状，本文首先明确 MTM 的内涵和特征等主要问题。

2.1 多团队成员身份的定义及相近概念辨析

O’Leary 等(2012)将个体层面的 MTM 定义为“员工在一段时间内同时是两个及两个以上团队正式成员的工作状态”。这一定义描绘了员工同时在多个团队中工作的独特经历(Berger et al., 2021)：组织认可员工同时参与多个团队的行为，员工在每个团队中都享有正式身份，其行为受到不同团队的目标和制度约束。自此，MTM 作为一种广泛存在的管理学现象，开始得到理论研究的关注和讨论。随着 MTM 研究的深入，后续研究还将 MTM 的定义从个体层面进一步延伸到了组织层面。例如，Berger 等人(2021)在组织层面，将 MTM 视为一种结构特征，定义为组织中所有员工平均拥有的团队成员身份数量，并受到知识强度(knowledge intensity)和人手不足(understaffing)的影响。

2020 年，Margolis 在综合近十年 MTM 研究进展的基础上，提炼出一个应用范围更广的 MTM 定义：成员身份之间跨团队的相互依赖关系(membership interdependencies across teams)。这一定义不仅从成员身份的角度拓展了 MTM 研究的讨论范围，还有助于研究者们将 MTM 与其相近概念——多团队系统进行区分。多团队系统(multiteam systems)是指由两个或两个以上的子团队相互协作完成近端目标(proximal goals)，与此同时，所有子团队还需协同执行任务以实现更高层次远端目标(distal goal)的组织形式(Luciano et al., 2018; Mathieu et al., 2001)。本质上，多团队系统是从系统视角关注团队之间过程与产出的相互依赖关系(Luciano et al., 2018)。如图 1 所示，在多团队系统中，每个团队承担一个具体功能，团队之间存在过程互依和目标互依的关系，但团队成员清晰而明确地隶属于单一团队。与之不同的，MTM 不限定讨论的团队类型，但强调员工个人会同时隶属于多个团队这一现象，这些团队因为拥有共同的成员(如图 1 中 Ma)而相互连接(Gupta & Woolley, 2018; O’Leary et al., 2012)。

2.2 多团队成员身份的指标

以往研究在刻画 MTM 时主要围绕两个指标展开：一是员工同时参与的、不重叠的团队数量(team number)，该指标获得了以往 MTM 研究的普遍关注；二是团队成员身份多样性(membership variety)，主要是指员工参与的多个团队在任务特征、成员特征及团队构成等方面的多样性。

团队数量是 MTM 员工作为正式成员同时参与的、不重叠的团队个数(O’Leary et al., 2011)。这一指标能够刻画 MTM 员工在组织中的注意力使用和时间分配情况(Bertolotti et al., 2015; Crawford et al., 2019; van de Brake et al., 2018; van de Brake

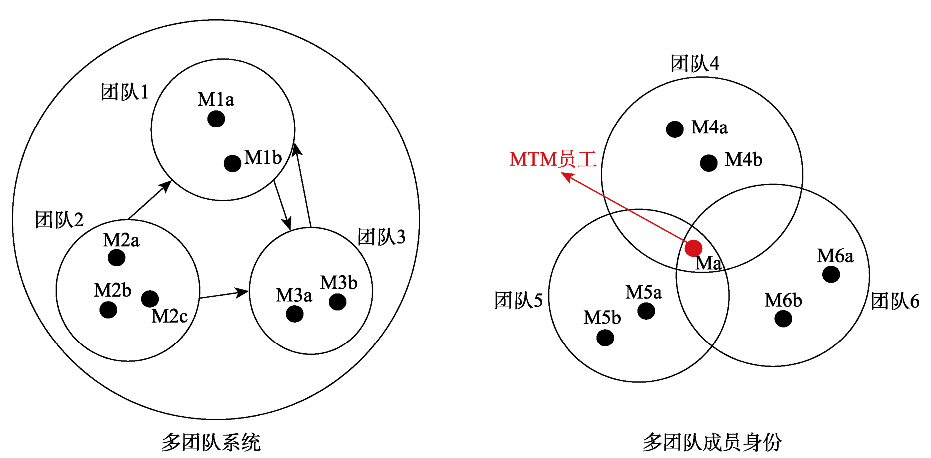


图 1　多团队系统和多团队成员身份的区别
资料来源：作者根据文献资料整理。

et al., 2020b)。同时在多个团队中工作被认为能够促使员工开发出更高效的任务和时间管理实践(Mortensen et al., 2007)，满足员工在工作中的挑战性需求(van de Brake et al., 2020a)，从而提升工作绩效。但部分学者却得出了相悖的结论。例如，Pluut 和同事(2014)发现，员工在团队之间时间分配的碎片化程度越高，所感知到的工作压力就越大。类似的，Crawford 等(2019)发现，团队数量与单位绩效之间存在显著的负相关关系。为了整合以往研究中的矛盾结论，有学者指出团队数量与员工绩效、团队绩效之间存在倒 U 型关系(Berger et al., 2021; Bertolotti et al., 2015; O'Leary et al., 2011)。这些研究认为，当员工只在一个团队工作时，其空闲时间较多，组织中的人力资源没有得到充分利用；而当员工同时参与的团队过多时，员工可能频繁受到其他团队任务的干扰，导致员工承受较高的精神和时间压力、注意力分散，降低员工在任务中的投入程度，也将负面影响团队绩效；参与中等数量的团队既保证了员工时间的高效利用，又降低了完成任务所需的周转时间，因而最有利于绩效提升。还有学者将以往研究的矛盾结论归结于上述研究中都并未充分考虑时间因素的影响。围绕这一局限，van de Brake 等人(2018)基于纵向研究设计，将时间因素纳入考虑；研究结果发现，虽然短期内团队数量的增加与 MTM 员工的整体工作绩效负相关，但随着时间的延长(从第四年开始)，MTM 员工的整体工作绩效会显著提高。考虑到现有 MTM 研究较少关注到时间因素在 MTM 中所扮演的角色，van de Brake 等人(2018)的尝试也启示未来研究可以进一步检验时间对 MTM 作用机制的影响。

进一步的，还有学者指出，仅关注团队数量的 MTM 研究很大程度上等同于多任务处理研究(multitasking)，未能关注到不同团队间的实际差异程度(Gupta & Wooley, 2018)。团队成员身份多样性则进一步捕捉了 MTM 员工同时参与的多个团队在任务特征、成员特征和团队构成等方面的多样性程度(Chan et al., 2021; O'Leary et al., 2011)。随着团队成员身份多样性的增加，员工可以接触到更多的知识和任务经验。Chan 和同事(2021)对项目团队的研究发现，团队成员身份多样性与个体学习之间呈现出显著的正向关系。但团队成员身份多样性也会导致员工需要管理的任务信息和知识更为复杂多样，同时目标团队内部也需要花费更多的时间和精力来对成员所拥有的知识进行加工整合(Gupta & Woolley, 2018)，而这也有可能导致团队成员身份多样性负面作用于员工个人和团队产出。例如，Gupta 和 Woolley (2018)的研究发现，在团队数量保持不变的情况下，团队成员身份多样性与目标团队绩效之间显著地负相关。

团队成员身份多样性无疑向 MTM 员工提出了更高的信息沟通、协调和整合要求，此时，信息技术的快速发展对于满足上述要求具有关键意义(Bertolotti et al., 2015)，因此近年来，也有学者开始在 MTM 的刻画过程中关注技术要素。这些初步探索发现，信息技术的引入以及信息技术与员工的交互将有可能显著提高 MTM 员工的效率。

Mo 和 Wellman (2016)将使用数字媒体(digital media)视为嵌入在 MTM 中的一个工作过程；O’Leary 等(2012)认为技术将对 MTM 中的情境切换和时间管理产生重要影响。例如，Yao 和 Robert (2017)发现，具有高并行性(high parallelism)、高预演性(high rehearsability)和高再加工性(high reprocessability)特征的异步媒体(asynchronous media，如电子邮件)可以减弱 MTM 的复杂性，员工将有更多的时间来处理和集成相关知识，并更有效地展开协作。类似的，一个持续储存、更新并能够情境化展现员工专业知识的信息仪表盘(information dashboard) 可以帮助 MTM 员工管理大量复杂的信息，根据其他团队成员的工作进程来合理分配自己的时间，降低在不同成员间进行协调的难度(Gupta & Woolley, 2018)。然而，也有研究指出，技术可能会干扰 MTM 员工的任务完成。Bertolotti 等人(2015)发现，允许同步交流和异步传输的即时通讯技术会导致员工在工作中出现大量的中断(interruptions)及频繁的任务切换，严重影响员工对单个任务的注意力投入，最终放大团队数量对产出的负面影响；与此同时，当 MTM 员工信息管理的压力相对较小时，使用仪表盘获取信息的方式取代了成员之间正常的沟通和互动，并不能充分支持交互记忆系统的形成(Lewis & Herndon, 2011)，将对员工绩效造成负面影响(Gupta & Woolley, 2018)。尽管现有研究并未就技术要素如何更好的在 MTM 中发挥作用达成一致看法，但上述研究的开展仍然为未来 MTM 领域提供了值得借鉴的有益示例，未来研究可结合技术要素对 MTM 团队数量和团队成员身份多样性的影响作用做更深入的探讨。

2.3 多团队成员身份的指标测量

围绕以往 MTM 研究关注最多的团队数量指标，个体层面的测量主要采用直接要求员工报告自己同时参与的团队个数，或从档案数据中获取员工在一段时间内同时参与的团队数量的方式进行(e.g. van de Brake et al., 2018; van de Brake et al., 2020b)；组织层面(或团队层面)对 MTM 团队数量的测量则是通过对组织(或团队)内所有员工同时参与的团队个数计算平均数的方式进行(e.g. Bertolotti et al., 2015; Crawford et al., 2019; Berger et al., 2021)。这一方式虽然简便，却包含一个隐含假设：MTM 员工在每个团队中分配的时间都是均等的(Berger & Bruch, 2021)。

考虑到员工在不同团队间投入的时间可能不尽相同(Cummings & Hass, 2012)，也有研究直接通过员工在团队间的时间分配来刻画 MTM (e.g. Mo & Wellman, 2016; Pluut et al., 2014)。例如，Pluut 等学者(2014)不仅要求员工列出自己同时参与的团队名单，还要求他们写下在每个团队中工作时间的配比；在此基础上，他们使用 Simpson (1949)的多样性指数将 MTM 员工的时间分配进一步操作化。计算方式如下：

$$1-D=\frac{\sum_{i=1}^{R} n_i\left(n_i-1\right)}{N\left(N-1\right)}$$

式中，i 代表一个特定的团队，R 表示团队总数，n_i 是员工投入在第 i 个团队上的时间，N 是花费在所有团队上的总时间。D 是多样性指数，其取值范围在 0 (所有工作时间分配给同一个团队，即不存在 MTM)和 1 (在多个团队之间平均分配时间)之间；多样性指数越高，表明时间分配越均匀。

和以往研究对团队数量指标多样化的测量方式不同，现有研究围绕团队成员身份多样性测量方式的探索还比较有限。其中，Chan 等(2021)基于 MTM 成员同时参与组织内团队和组织外团队的程度来刻画团队成员身份多样性；研究者要求员工分别报告自己同时参与的组织内部团队和组织外部团队的数量，并通过 Teachmen 系数(1980)计算团队成员身份多样性。还有研究采用实验方法来操纵被试所经历的不同程度的团队成员身份多样性(Gupta & Wooley, 2018)。然而，与有关团队数量指标丰富的研究积累不同，当前有关团队成员身份多样性的测量和探索都尚处于起步阶段，需要未来 MTM 研究投入更多关注。

2.4 多团队成员身份的特征

虽然以往 MTM 研究围绕团队数量、团队成员身份多样性等指标对 MTM 效应进行刻画，但基于上述因素的研究都未能对 MTM 的作用形成统一的认识和研究结论。究其原因，本文认为，以上指标未能充分捕捉 MTM 的关键特征。一方面，团队数量虽然在一定程度上影响了 MTM 员工的时间和注意力资源投放，但即使团队数量保持一致，不同团队间任务进程或团队互动过程的差异、团队涌现状态(emergent states)的多样性都可能对 MTM 员工的资源分配、任务应对和知识迁

移等产生影响。此时, 尽管团队成员身份多样性捕捉了不同团队在客观指标(例如成员特征和团队构成等)方面的差异, 考虑到团队过程(team processes)和涌现状态对于团队日常运行和结果产出至关重要(Marks et al., 2001; Mathieu et al., 2017), 因此对团队过程和涌现状态多样性和差异的刻画也应被 MTM 研究充分考虑。另一方面, 仅仅依靠对外部多样性的刻画, 难以捕捉 MTM 员工在不同团队间进行切换时的内部认知和心理变化(Fernandes et al., 2021)。更进一步的, 员工能否真正解决在不同团队间的协调问题、发挥 MTM 模式的优势, 不仅取决于客观存在的团队间差异, 更重要的, 还和 MTM 员工主观上对所参与的多个团队间关系的认知和理解、以及对多重团队身份的认同密切相关。从这种角度出发, 为了厘清 MTM 的效用, 我们认为应当回归到 MTM 定义本身, 对 MTM 含义做更深层的理解和分析; 在此基础上, 我们提炼出值得未来研究充分考虑的 MTM 的两个关键特征, 分别为“多重团队情境”和“多重团队认同” (见表 1)。

首先, “多重团队情境”强调 MTM 员工参与的多个团队在团队过程和涌现状态方面的表现和差异。以往研究关注的团队成员身份多样性指标更多关注了 MTM 在结构上的多样性(Chen et al., 2019), 如团队的成员配置(Gupta & Woolley, 2018)、团队位于组织内部或组织外部(Chan et al., 2021)等, 这些研究得出的不一致结论提示我们: 在这些与成员特征和团队构成相关的差异之外, 团队间可能还在其他的关键属性上存在差别。举例来说, 团队任务的开展和实现不仅依赖于成员个人的知识水平和投入, 还和成员之间的互动和协作过程密切相关(Pluut et al., 2014)。Marks 等人(2001)将团队工作(teamwork)区分为团队过程和涌现状态两个关键组成部分。其中, 团队过程指“通过成员间的相互协作将投入转化成团队产出、并实现集体目标的认知、言语、行为活动和过程” (Marks et al., 2001, p.357); 而涌现状态则指的是“一种动态变化的、集体层面的团队特性” (Marks et al., 2001, p. 357), 它具体描述了团队在认知、动机和情绪情感方面的状态等(Marks et al., 2001)。

表 1　MTM 特征总结

特征	团队数量	团队成员身份多样性	多重团队情境	多重团队认同
含义	员工同时参与的团队个数	团队在任务、成员特征和团队构成等方面的多样性程度	团队在团队过程和涌现状态方面的差异	员工对嵌套在个体内部的多个团队身份的认同
主要研究发现	团队数量与员工绩效、团队绩效呈倒 U 型关系; 时间因素能够调节团队数量对个人和团队产出的影响	团队成员的重叠程度与团队绩效负相关; 团队成员参与组织内、外部团队的多样性与个体学习正相关	MTM 员工感知到的团队间知识多样性和团队间氛围多样性会对员工综合创新产生显著影响; 目标团队授权型领导对员工心理状态的影响会溢出到 MTM 员工参与的其他团队	角色压力、项目声望、团队凝聚力等变量可预测员工对相应团队身份的认同; 员工对团队身份越认同, 他/她在该团队中的绩效及满意度就越高
当前主要测量	①员工汇报同时参与的团队个数; ②从档案数据中获取并计算员工参与的团队个数; ③员工汇报在每个团队内的时间分配	①通过实验操控成员在团队间的重叠程度; ②通过 Teachmen 系数计算组织内、外团队的多样性	改编已有的团队内感知多样性量表, 用以直接测量团队间感知差异	员工依次填写对每个团队身份的认同问卷
代表文献	Plutt 等, 2014; Bertolotti 等, 2015; van de Brake 等, 2018; Crawford 等, 2019; van de Brake 等, 2020b; Berger 等, 2021	Gupta & Woolley, 2018; Chan 等, 2021	段光 & 庞长伟, 2018; Chen 等, 2019	Rapp & Mathieu, 2019

不同团队在团队过程和涌现状态方面呈现出的具体表现以及差异，很大程度上也会增加 MTM 员工在并行任务加工、人际协调时所需要承受的压力，限制MTM员工能够投入的资源，并最终影响其产出。换句话说，即便员工在不同团队处理类似任务，也会由于团队情境的不同，例如合作同事的不同、团队氛围的差异，影响员工开展团队合作的难度并导致员工受到更多群体思维范式和行为准则的约束(段光，庞长伟，2018；Gupta & Woolley, 2018)。例如，段光和庞长伟(2018)通过对团队内感知多样性的量表进行改编，测量了 MTM 员工感知到的“团队间知识多样性”和“团队间氛围多样性”，并发现“团队间知识多样性”和“团队间氛围多样性”会对 MTM 员工的综合创新产生影响。与此同时，不仅团队间差异会影响 MTM 员工的工作表现和创新，MTM 员工对于单个团队过程和涌现状态的感知还有可能“溢出”并影响到与其相关的其他团队。Chen (2019)的研究发现，目标团队领导的授权行为不仅提升了 MTM 员工在该团队中的心理授权和主动行为，还影响到 MTM 员工整体(跨团队)的心理授权和主动行为。“多重团队情境”这一特征不仅可以填补以往 MTM 研究中对团队间差异的研究空缺，还能够凸显 MTM 区别于传统团队研究的独特之处。基于多任务处理(multitasking)视角开展的 MTM 研究仅关注员工在多个独立任务之间切换的微观认知过程(Salvucci & Taatgen, 2008)，没有涉及具体的情境特征如何对 MTM 员工产生影响(O’Leary et al., 2011)；而以边界跨越(boundary spanning)为关注核心开展的 MTM 研究则主要围绕员工所在的目标团队展开，考察员工立足于目标团队与外部对象建立联系及互动的行为(Marrone et al., 2007)，鲜少考虑员工在其他团队情境中的体验(Margolis, 2020; O’Leary et al., 2011)。考虑到多重团队情境对 MTM 员工在不同团队间进行切换和适应的关键影响，我们认为，除了考虑团队数量和成员方面的特征外，未来研究在讨论 MTM 效用时，还需重点考虑其中所包含的多重团队情境，尤其是 MTM 员工加入的团队在团队过程和涌现状态两个方面的具体情况和差异。进一步的，我们鼓励后续研究基于团队研究的相关进展，依据关注的主要研究问题和调研组织情况，选择最恰当的、最能够体现团队间差异、最具理论价值的指标展开调研，并结合成熟的多样性计算方法，来刻画 MTM 的多重团队情境特征。

“多重团队认同”主要关注 MTM 员工的身份认同问题，基于社会身份理论，从自我概念和身份认同的角度解读 MTM 对员工的身份认同，以及随后的动机、态度和行为的影响。多重团队认同特征深入到个体内部，重点捕捉多个平行的团队身份及身份特征对 MTM 员工身份认同的影响，并在此基础上，进一步捕捉这些团队身份之间的互动关系。Rapp 和 Mathieu (2019)对“多重团队认同”进行了初次探索，他们使用 van der Vegt 等人(2003)有关团队认同的量表，要求 MTM 员工具体汇报他们对于加入的每个团队的认同程度，研究结果表明，MTM 员工对不同团队身份的相对认同是个人特征和团队特征的产物，来自不同水平的因素刺激或阻碍了团队身份的构建，进而影响员工对于相应团队身份的认同程度(Vignoles et al., 2006)。例如，个体水平的角色压力、项目阶段多样性，团队水平的项目声望、团队凝聚力和项目阶段均可预测员工对于相应团队身份的认同程度；MTM 员工越认同某个团队身份，他/她在该团队中的绩效表现就越好(Rapp & Mathieu, 2019)。并且，团队认同作为团队过程的粘合剂有利于消除团队成员之间的偏见和冲突(栾琨，谢小云，2014)，从而促成 MTM 员工与团队其他成员之间的合作或帮助行为。与此同时，不仅是个体特征和团队间差异会影响 MTM 员工对多个团队身份的认同情况，MTM 员工对某个具体团队的认同程度也会影响他/她对于其他团队身份的认同以及在其他团队中的工作表现，而有关这方面的讨论，却并没有得到以往 MTM 研究的关注。总结来看，MTM 所具有的多重团队认同特征，很大程度上被以往以团队数量和团队成员身份多样性为关注核心的 MTM 研究所忽略。考虑到多重团队认同对解释 MTM 员工基于所归属的社会群体以及群体身份所产生的情感、价值和动机等具有重要作用，学者们未来也应对 MTM 的多重团队认同特征加以考量。

综上，本文认为未来研究需要进一步关注 MTM 的两个重要特征：(1)MTM 天生具有的社会性和交互性(van de Brake et al., 2018)会导致 MTM 员工需要同时克服客观上存在的和主观上感知到

的团队情境差异; (2)MTM 员工如何认知和管理组织所赋予的多个正式团队身份也将影响到他们的动机、态度及行为。未来研究需要在问题提出、假设构建和实证检验的过程中更加凸显 MTM 的情境特征和人内特征, 厘清MTM的作用机制, 从而解释现有研究所呈现出的不一致的研究结论, 并推动 MTM 研究实现新的突破。

3　多团队成员身份的理论视角与进展

以往研究在讨论 MTM 的影响时, 主要基于以下三种理论视角展开: 注意力资源视角, 社会网络视角和社会身份视角。本部分旨在全面梳理不同视角下的 MTM 研究进展, 系统勾勒现有 MTM 研究的知识轮廓。

3.1　注意力资源视角: 资源增益与资源损耗并存

基于注意力资源视角, 以往 MTM 研究围绕团队数量和团队成员身份多样性的影响展开讨论(e.g. Bertolotti et al., 2015; O'Leary et al., 2011; van de Brake et al., 2018)。初期该视角下的研究主要关注 MTM 对员工注意力分配及时间使用效率的影响; 随着 MTM 研究的持续深入, 注意力资源视角下的研究将和注意力有关的其他资源(例如认知资源等)也纳入研究当中, 更为全面地讨论了 MTM 员工在多个团队任务间的资源增益与损耗问题。正如 Milgrom 和 Roberts (1992)所言, 员工只在一个团队中工作往往是"低效的", 因为员工时常会经历非生产性停工(unproductive downtime)。当员工同时加入到多个团队时, 线性任务安排中的排队时间(queue time)被压缩, 员工可以基于任务需求有效地分配时间和精力(O'Leary et al., 2011; Pluut et al., 2014)。然而, MTM 在帮助员工提高资源使用效率的同时, 也会耗损员工的资源。团队数量的增加必然会降低员工在每个团队中的投入程度(O'Leary et al., 2011), 压缩他们适应和学习每个任务、工具和技术的可用时间, 这可能会给员工的时间安排和注意力资源投放带来巨大挑战(van de Brake et al., 2018)。任务转换(task transition)的文献也印证了这一点, 由于人们很难将注意力从未完成的任务转移到新任务中, 员工在新任务中的绩效将会受到影响(Leroy, 2009)。并且, 考虑到团队之间的差异, MTM 员工还需识别和适应新的团队特征(Crawford et al., 2019; Pluut et al., 2014), 协调不同团队内成员间心智模型、观点和能力的差异(Gupta & Woolley, 2018), 这也会大量损耗员工的注意力和认知资源(Pluut et al., 2014)。在此基础上, 团队成员身份多样性越高, 团队间涵盖的信息和知识就越复杂, 员工越难在差异化的团队情境中迁移相似问题的解决方案, 不利于员工学习(O'Leary et al., 2011)。

MTM 在团队层面同样呈现资源增益和资源损耗并存的局面。一方面, MTM 促使团队重新评估现有的团队结构和活动, 加快生产速度(O'Leary et al., 2011)。Cummings 和 Haas (2012)以及 Chan (2014)的研究都显示, MTM 与团队绩效正相关。另一方面, 团队间的竞争性需求减少了团队内成员间同步工作的时间, 导致团队内集体学习的时间大大减少, 更多的工作将异步完成, 这不仅会降低成员间的凝聚力(Craword et al., 2019), 还会显著增加工作协调的难度(O'Leary et al., 2011)。同时, 有关团队成员身份多样性的研究发现, 团队成员身份多样性增加了员工拥有的复杂信息, 团队需要投入更多资源来管理成员之间差异, 不利于团队生产力的提升(O'Leary et al., 2011)。

综上, 注意力资源视角为 MTM 研究提供了较为坚实的理论基础, 但这一视角下相互矛盾的研究结论也表明仅从注意力资源视角分析 MTM 的作用机制并不充分。特别的, 考虑到 MTM"多重团队情境"和"多重团队认同"的特征, 以上研究并未就不同团队间的属性差异对 MTM 员工资源调用的影响作出充分探索, 更无法回应员工如何感知、应对和管理多重团队身份这一关键问题。因此, 下文将结合MTM的两个重要特征, 进一步梳理 MTM 的理论视角。

3.2　社会网络视角: 解构多重团队情境

注意力资源视角下的 MTM 研究只关注到了员工在多个团队中建立和维持关系所需投入的注意力和时间, 却忽略了这些关系建立之后 MTM 员工能从中接触并进一步获取的社会资本情况。随着 MTM 研究的深入, 开始有学者基于社会网络理论分析 MTM 员工所能接触的社会资本(Bertolotti et al., 2015; Mo & Wellman, 2016; van de Brake et al., 2020b)。首先, MTM 团队数量的增加扩大了员工所能触及的网络规模。MTM 员工在组织安排下进入多个团队, 意味着他们需要与之前不熟悉的同事、项目负责人和客户建立联系(Pluut et al., 2014), 这使得他们在原有单个团队网络的

基础上，跨越团队边界建立起规模更大、更为复杂的社会网络(van de Brake et al., 2020b)，丰富MTM员工的友谊网络和建议网络(Bertolotti et al., 2015; Mo & Wellman, 2016)，增加了他们可能获得的社会资本总量(van de Brake et al., 2018)。其次，团队间的差异越大，MTM员工社会网络的异质性越强(Mo & Wellman, 2016)，员工就越有可能从中获取多样的、新颖的信息和知识(Granovetter, 1973)，从而促进员工学习并提升专业技能，对团队绩效也会产生积极作用(Bertolotti et al., 2015; O'Leary et al., 2011)。第三，MTM还会影响员工发挥影响力。基于社会网络理论，MTM员工占据了组织网络中的“结构洞”位置，成为连接目标团队与其他团队的桥梁(段光，庞长伟，2020; Burt, 1992; Wimmer et al., 2019)。此时，MTM员工在多个团队之间构筑的社会网络、所获得的实际和潜在资源将影响领导者的决策(林南，2005)。例如，van de Brake等(2018)研究发现，MTM员工的工作能力更容易被组织认可，管理者在决定之后的MTM人选时，也会更为青睐有过MTM经历的员工。

然而，截止到目前，基于社会网络理论开展的MTM的实证研究并不多，关注网络中成员关系的MTM研究更是寥寥无几，这也和以往研究在刻画团队差异时较少涉及“多重团队情境”这一关键属性有密切联系。需要重视的是，除了网络位置之外，MTM员工对社会资本的获取还受到他们与网络中其他成员互动关系的影响(林南，2005)。例如，MTM员工在目标团队外部网络中的位置和联结强度与其能否获得非冗余资源直接相关，而MTM员工在目标团队内部网络中的位置和联结强度则可能影响到资源的分享与利用(e.g. Baek & Bae, 2019; Jiang et al., 2020)。同时，网络位置的相对优势还取决于接近节点的资源丰富度(林南，2005)。也就是说，对于两个网络位置相似的MTM员工而言，他们所参与的团队、以及与他们产生联系的团队成员在组织纵向等级制结构中的不同位置，也将影响到他们获得资源的相对价值。综上，通过引入社会网络进行分析，MTM研究可以通过刻画员工完整的社会网络，具体描绘MTM员工所处的网络位置、以及他们在每个团队内的社会网络，从而更为准确地预测MTM员工所能获得社会资本情况和所获资源的实际价值。

社会网络视角为我们深入解构MTM员工的社会网络及其影响奠定了基础。同时，社会网络的最新研究进展指出，员工所处的网络位置只是影响他们绩效表现的一个方面，员工是否能从社会网络中获益，还取决于他们如何认知以及利用自己所处的网络位置(Brands & Mehra, 2019; Sasovova et al., 2010)。此时，为了更准确地刻画MTM的影响，我们将引入社会身份视角来进一步探究MTM员工的认知和动机。

3.3 社会身份视角：预测多重团队认同

社会身份视角认为，个体可以拥有和激活多个集体身份，个体如何认知并应对多个身份之间的关系将会显著影响个体的动机、态度和行为(Ramarajan, 2014; Tajfel & Turner, 1979)。据此，MTM员工隶属于多个团队，社会身份视角有助于解释MTM员工如何认知和解读这些平行的、边界可能重叠的多重身份问题，以及这对他们的工作动机、投入程度和产出的影响(Ramarajan, 2014; Rapp & Mathieu, 2019)。MTM为员工的身份认同问题创造了一个竞争性的团队层级情境；员工在识别并认知这多个可选的、与工作相关的团队身份时，很可能会引发身份协同(identity enhancement)和身份冲突(identity conflict) (O'Leary et al., 2011)。具体来说，身份协同是指不同身份之间兼容互补的程度，而身份冲突则是指员工感知到的多个身份之间不相容的程度(Ramarajan, 2014)。相互协同的多个团队身份能够使员工自我身份中的不同侧面(facets)得到满足，确保员工在工作中展现出真实的自我(Caza et al., 2018)；提高员工的内在动机，促使他们更专注于当前任务(Ramarajan et al., 2017)；获得更多的认知和社会资源(Creary et al., 2015; Ramarajan et al., 2014)，有助于团队成员之间相互了解并展开高效协作。另一方面，当身份冲突发生时，员工很可能会感到自己被夹在不同的价值观和意义之间，因不能满足自己和他人的期望而产生压力和不安全感(Ramarajan et al., 2014; Ramarajan et al., 2017)。同时，为应对身份冲突，员工可能将更多的注意力转移到个人身份的认知和解读上，这不仅减少了他们投入在任务中的精力，还会限制他们考虑他人需求的倾向(Ramarajan et al., 2017)，不利于他们从多个团队身份中获取资源，也难以在不同的团队间进行知识迁移。随着组织扁平化的趋势越

来越明显，团队间的沟通和相互联系也变得越来越频繁。不同团队间的关系(例如，任务互依的程度、资源争夺的激烈程度等)也会影响员工对多重身份的认同和管理，而有关这方面的讨论，却没有得到以往 MTM 研究的关注。

不仅是 MTM 员工对团队身份间关系的认知和解读会影响 MTM 的总体效果，员工对单个目标团队身份的认同也将影响员工在该团队中具体的工作动机和表现。当员工高度认同某个团队身份时会采取支持团队的行为(Kane, 2010)，激励其与队友合作、关注团队过程和产出，因此员工越认同一个团队身份，他/她在该团队中的绩效产出和满意度就会越高(Rapp & Mathieu, 2019)。然而，对单个团队身份的高度认同，还有可能造成 MTM 员工对其他团队身份的忽视(Horton et al., 2014)，进而负面影响他们在其他团队中的工作投入以及知识迁移。还需要指出的是，MTM 增加了员工所拥有的团队身份的数量，为团队层面的身份识别埋下了竞争隐患，很有可能引发与身份认同相关的张力和冲突(O'Leary et al., 2011)。van de Brake 等人(2020a)研究可以佐证这一观点，他们发现，高水平 MTM 使得员工很少有机会能够了解每个团队的价值观、团队其他成员的期望和社会特征，因此他们可能会因为缺乏评估自己多重工作角色的关键信息而经历角色模糊(role ambiguity)。

显然，基于社会身份视角，MTM 员工对不同团队身份间关系的认知和解读、对具体目标团队身份的认同都会极大地影响他们是否能真正从 MTM 中获益、并确保 MTM 效用的发挥。因此，社会身份视角可能是解决以往 MTM 研究结论不一致的一个重要切入点：员工如何认知和解读自己拥有的多重团队身份(身份协同或身份冲突)可能直接影响 MTM 员工是在多个团队间消耗资源还是基于在不同团队中的工作经验获得资源；同时，员工如何管理自己的多重身份也可能决定了员工是否能从网络中获益。因此，未来需要大量社会身份视角下的实证研究进一步揭示 MTM 的作用机制。

综上所述，以往 MTM 研究分别从注意力资源视角、社会网络视角和社会身份视角对于 MTM 效应进行了一定程度探索。其中，注意力资源视角主要关注由 MTM 所导致的员工资源分配、损耗和使用效率等问题，是以往 MTM 效应研究所采用的主要理论视角；社会网络视角关注 MTM 员工的社会网络规模、网络异质性以及网络位置对他们获取社会资本的影响，社会身份视角可用于解释 MTM 员工对多个团队身份的认同和管理问题。对这三个视角进行梳理和比较有助于厘清 MTM 现有研究中存在的矛盾结论，推进 MTM 的后续研究。有关上述三个理论的总结详情见表 2。

表 2　MTM 研究视角总结

视角	注意力资源视角	社会网络视角	社会身份视角
理论基础	注意力资源理论、资源保存理论	社会网络理论、社会资本理论	社会身份理论
出发点	由 MTM 所导致的员工资源投放、损耗和管理问题	MTM 员工通过社会网络获取社会资本的问题	MTM 员工对多个团队身份的认同和管理问题
内容	该视角下最初只关注 MTM 对员工的注意力资源的影响；随着 MTM 研究的深入，对 MTM 资源影响的探索逐渐覆盖了时间、认知等多种资源	MTM 员工的网络位置、与其他团队成员的关系强度对其获得社会资本的总量及价值的影响	每个团队身份认同的影响因素及后果
现有研究机制	①资源增益：满足挑战性工作经验的需求；开发高效的任务和时间管理实践；增加接触新知识的途径 ②资源损耗：时间压力、认知负担、学习难度提升	①扩大网络规模，增加可获取的资本总量 ②提高网络异质性，获取非冗余信息 ③发挥影响力，影响领导决策	①个体及团队层面的特征通过影响 MTM 员工对多重团队身份间身份协同和身份冲突的认识，进而影响 MTM 员工的总体绩效表现以及在不同团队间的知识迁移 ②个体及团队层面的特征通过影响员工对每个团队身份的认同进一步影响到员工在该团队内的绩效及满意度
适用情境	考虑员工在 MTM 的多个团队任务间注意力资源的投放和使用	从人际互动的角度，探索 MTM 如何影响员工获得社会支持和社会资本	在个体水平和人内水平探究 MTM 对员工动机、态度和行为的影响

4 多团队成员身份未来研究展望

在上述章节中，本文基于现有文章对 MTM 的研究进行了较为详细的介绍和评述，并指出了现有研究的缺憾之处。在把握现有研究脉络的基础上，为了更好地厘清 MTM 的“过程黑箱”，进一步构筑和完善 MTM 的理论架构，我们将围绕 MTM 特征、理论视角以及刻画要素提出值得深入探索的研究方向。

4.1 基于社会网络理论推进 MTM 研究：结合社会网络位置与个体能动性

社会网络理论建立起了个人理性选择与社会制约之间的桥梁，一方面关注社会网络对个体的制约，另一方面又强调个体在社会网络中的能动性(罗家德，2018)。基于此，我们认为，未来研究应重视社会网络理论的“桥梁”作用，从社会网络位置和个体能动性两个角度推进后续的 MTM 研究。首先，考虑到 MTM“多重团队情境”的特征，我们认为未来社会网络视角下的 MTM 研究可以进一步区分 MTM 员工在目标团队内部网络和外部网络中的结构位置特征(例如，接近中心性、程度中心性、中介中心性和联结强度等)，从而细致地描绘员工在不同团队之间获取和转移资源的过程。其次，本文认为未来研究有必要探寻那些将会影响员工如何认知和使用自己网络位置的因素，例如，个体的“人际认知复杂性” (interpersonal cognitive complexity)。人际认知复杂性是指能够预测个体观察他人行为并推断他人目标和观点的能力(Delia et al., 1979)；具备较高的人际认知复杂性的 MTM 员工，在很大程度上能够更好地处理目标团队内外部的联系，从而更好地利用社会网络中的资源。

4.2 基于社会身份理论推进 MTM 研究：结合多重身份与组织认同

我们认为，社会身份视角有助于未来研究从员工个体和人内等多个水平探索 MTM 员工拥有的多个平行团队身份之间的互动关系对员工身份认同的影响。其中，个体水平研究将身份协同和身份冲突作为 MTM 研究的重要过程机制，有助于深入剖析多重团队身份如何影响 MTM 员工的认知及员工效能；人内水平研究可围绕目标团队特征如何影响员工对单个团队身份认同展开更多讨论，以及这种对单一团队身份的认同如何影响 MTM 员工分配给其他团队的时间、精力、以及在团队之间的知识迁移等。在此基础上，未来研究还可以试图刻画 MTM 员工对多重团队身份的认同构型(configuration)对员工资源分配以及综合绩效的作用。进一步的，我们认为 MTM 员工如何解读他们的多重团队身份，也会受到更高层级身份的影响。例如，Richter 等(2006)的研究发现，组织认同能够缓解边界跨越者的团队认同对其跨团队工作的不利影响。类似的，构建更高层次的“家族工作身份” (family-business meta-identity)可以帮助家族成员有效应对“家族身份”和“工作身份”的冲突要求(Shepher & Haynie, 2009)。因此，高水平的组织认同可以将 MTM 员工的注意力从团队身份之间的差异转移到一个更高阶的、范围更广的群体身份，削弱他们对身份冲突的感知。同时，为了履行自己的组织身份，MTM 员工更有可能建设性地理解团队之间的关系(Richter et al., 2006)。因此，未来社会身份视角下的 MTM 研究还可以进一步关注组织认同等调节因素，丰富 MTM 影响员工产出的情境权变研究。

4.3 整合 MTM 的研究视角

注意力资源视角、社会网络视角和社会身份视角在解释 MTM 效应时都具有重要解释力。未来研究还可考虑通过整合三个研究视角来系统性地细化解释 MTM 的作用机制。如图 2 所示，社会网络视角假设 MTM 扩大了员工的网络规模，丰富了网络异质性，为员工提供了接触新颖资源和获得社会支持的途径。然而员工将这些资源视为完成任务的助推剂还是阻碍，一定程度上取决于员工当下的精力是否富余(Crawford et al., 2019)；若员工因为时间和精力的匮乏已自顾不暇，那么这些资源就难以被吸收和传递(O'Leary et al., 2011)。因此，未来研究可以进一步整合注意力资源视角和社会网络视角，探究两个理论视角在解释 MTM 效应中的互动关系。

更重要的，将社会身份视角作为 MTM 的前端解释机制有利于未来研究更深入和细致地检验 MTM 影响作用的“过程黑箱”。具体来说，只有在员工的多个团队身份彼此协同的情况下，员工才可能有内在动机在团队间建立和维护生产性联系(社会网络视角)，并且能够调用充足的时间和注意力来高效地获取和利用网络资源(注意力资源视角)。而当员工的多个团队身份彼此冲突时，员

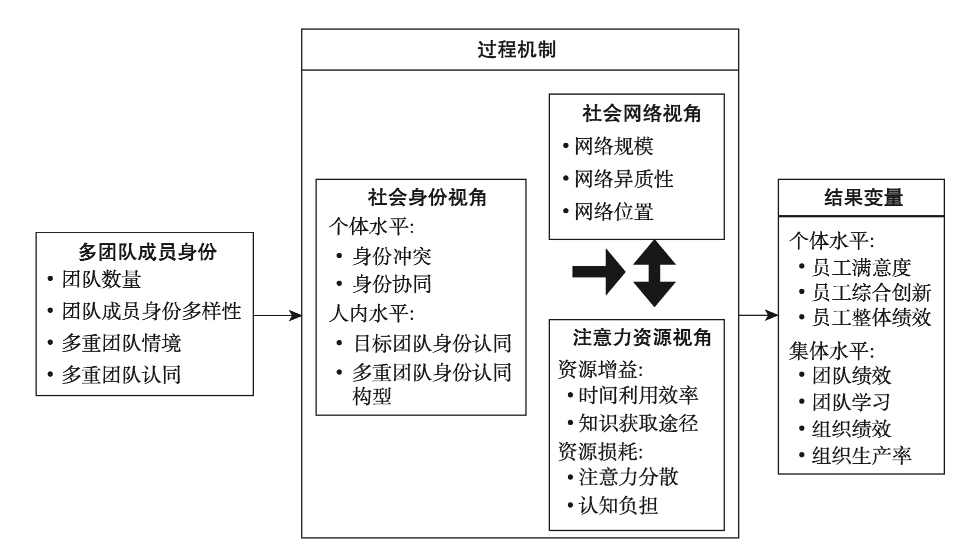


图 2　多团队成员身份的理论研究框架
资料来源：作者根据文献资料整理。

工首先将在识别身份和协调身份的过程中耗费大量认知资源，减少了用于获取信息和自我学习的时间；身份冲突所导致的不安全感也可能会使员工难以集中注意力完成团队任务(注意力资源视角)；与此同时，员工缺乏精力来维系与不同团队成员之间的联系，更难以通过社会网络向他人施加影响(社会网络视角)。此外，当 MTM 员工对单一团队身份的认同显著高于其他团队时，尽管有可能增强员工在该目标团队中的工作投入和资源输出，但却有可能因此削弱其在其他团队内的表现，进而导致 MTM 员工的综合产出和创新表现不如预期。从这种角度，MTM 员工对多个团队身份的认同情况、以及他们如何认知多个团队身份之间的关系(协同或冲突)将会显著影响他们在不同团队内的合作行为和绩效表现，值得未来研究加以关注。

4.4　在动态演化视角下深入刻画时间因素对 MTM 作用机制的影响

现有 MTM 研究大多基于横截面研究设计来讨论 MTM 的影响作用，忽略了时间因素在这一过程可能发挥着重要作用。具体来说，在 MTM 初期，员工确实需要投入更多的时间与精力来与不同团队的同事互动、应对不同团队的要求、并完成多个团队任务，这些资源的投放和消耗很可能会对员工的情绪和短期绩效产生负面影响。但从长期来看，员工将会逐渐适应 MTM 的工作模式，MTM 的负面效应逐渐减弱；同时，多个团队任务以及与多个团队合作不仅有助于员工更好地调整自身的思维模式和行动方式，同时也能够帮助拓展 MTM 员工的社会网络并获取资源，MTM 的优势得以展现。因此，未来研究可以尝试考虑时间因素对 MTM 作用的影响，开展动态的跟踪研究。例如，引入纵向研究设计，从时间维度上捕捉 MTM 的变化趋势(董小炜 等, 2021)，刻画 MTM 员工的认知、情绪和应对不同团队情境的能力等如何随时间变动，探索前一阶段的 MTM 经验将如何影响下一阶段的 MTM 产出，进一步丰富 MTM 的相关研究。

4.5　基于数字化背景深入刻画 MTM 的技术要素

在 O’Leary 等(2011)围绕 MTM 撰写的重要综述中就曾指出，信息是在网络经济(networked economy)中管理 MTM 最核心的资源之一。组织如何通过技术系统促进信息在共享成员的团队之间流动，至今仍是一个十分重要的问题。随着数字技术的快速发展，现在的数字化平台整合了以往彼此独立的知识储存和沟通功能(Kane & Ransbotham, 2016)，数字化交互记忆系统(digital transactive memory system，即在基于数字化设备进行储存和沟通的团队内，团队成员对“谁知道什么”的共享认知)克服了基于信息技术的交互记忆系统的局限，在帮助员工定位目标团队之外的组织信息的同时，还可以使寻求知识的员工得到更好的响应(Wu & Kane, 2021)。因此，数字化交互记忆系统的优势不仅可以帮助 MTM 员工减轻

认知负担，还可以促进他们与不同团队成员之间的沟通互动，从而更好地发挥MTM的优势。此外，如果管理者能够帮助 MTM 员工协调时间表和工作例程，保证员工之间必要的同步工作时间，那么将促进员工之间的信息共享、知识迁移和反思等(O' Leary et al., 2011)。谢小云等人(2021)指出，数字技术可以帮助管理者掌握组织人力资本全局并提供相应的技术支持。例如，组织可以通过数字化设备采集员工的各类数据(如生物信息、文本信息和网络足迹信息等; Kellogg et al., 2020)来掌握他们的时间分配、工作例程、甚至对工作的情感和态度(Ravid et al., 2020)，然后再结合算法等工具为 MTM 的人员选择、时间安排和目标设定等提供依据。所以，我们建议未来的 MTM 研究可以结合数字化时代背景，深入刻画 MTM 的技术要素，共同促进技术、员工及组织的向善发展。

参考文献

董小炜, 秦昕, 陈晨, 黄鸣鹏, 邓惠如, 周汉森, 宋博迪. (2021). 组织行为学中的时间相关研究与未来方向. *心理科学进展*, *29*(4), 747–760.

段光, 庞长伟. (2018). 多团队成员身份情境下团队间多样性对员工综合创新的影响机制研究. *管理学报*, *15*(9), 1285–1294.

段光, 庞长伟. (2020). 基于多团队成员身份情境的团队边界活动对团队绩效的影响研究. *研究与发展管理*, *32*(5), 97–110.

林南. (2005). *社会资本：关于社会结构与行动的理论*. 上海: 上海人民出版社.

栾琨, 谢小云. (2014). 国外团队认同研究进展与展望. *外国经济与管理*, *36*(4), 57–64.

罗家德. (2018). *社会网分析讲义*(2). 北京: 社会科学文献出版社.

谢小云, 左玉涵, 胡琼晶. (2021). 数字化时代的人力资源管理：基于人与技术交互的视角. *管理世界*, *37*(1), 200–216.

Ancona, D., Bresman, H., & Mortensen, M. (2021). Shifting team research after COVID-19: Evolutionary and revolutionary change. *Journal of Management Studies*, *58*(1), 289–293.

Ashford, S. J., Caza, B. B., & Reid, E. M. (2018). From surviving to thriving in the gig economy: A research agenda for individuals in the new world of work. *Research in Organizational Behavior*, *38*, 23–41.

Baek, S. I., & Bae, S. H. (2019). The effect of social network centrality on knowledge sharing. *Journal of Service Science Research*, *11*(2), 183–202.

Berger, S., & Bruch, H. (2021). Role strain and role accumulation across multiple teams: The moderating role of employees' polychronic orientation. *Journal of Organizational Behavior*, 42(7), 835–850.

Berger, S., van de Brake, H. J., & Bruch, H. (2021). Resource leverage, resource depletion: A multilevel perspective on multiple team membership. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication. https://doi.org/10.1037/apl0000889

Bertolotti, F., Mattarelli, E., Vignoli, M., & Macrì, D. M. (2015). Exploring the relationship between multiple team membership and team performance: The role of social networks and collaborative technology. *Research Policy*, *44*(4), 911–924.

Brands, R. A., & Mehra, A. (2019). Gender, brokerage, and performance: A construal approach. *Academy of Management Journal*, *62*(1), 196–219.

Burt, R. S. (1992). *Structural holes*: Harvard university press.

Caza, B. B., Moss, S., & Vough, H. (2018). From synchronizing to harmonizing: The process of authenticating multiple work identities. *Administrative Science Quarterly, 63*(4), 703–745.

Chan, K. (2014). Multiple project team membership and performance: Empirical evidence from engineering project teams. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, *17*(1), 76–90.

Chan, K., Oerlemans, L., & Meslec, N. (2021). The impact of multiple project team membership on individual and team learning: A micro-meso multi-level empirical study. *International Journal of Project Management*, *39*(3), 308–320.

Chen, G., Smith, T. A., Kirkman, B. L., Zhang, P., Lemoine, G. J., & Farh, J. (2019). Multiple team membership and empowerment spillover effects: Can empowerment processes cross team boundaries? *Journal of Applied Psychology*, *104*(3), 321–340.

Chudoba, K. M., Wynn, E., Lu, M., & Watson-Manheim, M. B. (2005). How virtual are we? Measuring virtuality and understanding its impact in a global organization. *Information Systems Journal*, *15*(4), 279–306.

Crawford, E. R., Reeves, C. J., Stewart, G. L., & Astrove, S. L. (2019). To link or not to link? Multiple team membership and unit performance. *Journal of Applied Psychology*, *104*(3), 341–356.

Creary, S. J., Caza, B. B., & Roberts, L. M. (2015). Out of the box? How managing a subordinate's multiple identities affects the quality of a manager-subordinate relationship. *Academy of Management Review*, *40*(4), 538–562.

Cummings, J. N., & Haas, M. R. (2012). So many teams, so little time: Time allocation matters in geographically dispersed teams. *Journal of Organizational Behavior*, *33*(3), 316–341.

Delia, J. G., Clark, R. A., & Switzer., D. E. (1979). The content of informal conversations as a function of interactants' interpersonal cognitive complexity. *Communications Monographs*, *46*(4), 274–281.

Fernandes, C. R., Siyuyu, Howell, T. M., Brooks, A., Kilduff, G. J., & Pettite, N. C. (2021). What is your status portfolio? Higher status variance across groups increases interpersonal helping but decreases intrapersonal well–being. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 165, 56–75.

Fodor, O. C. (2019). Multiteaming in the workplace: Challenges for human resources policies and organizational development. *Psihologia Resurselor Umane*, *17*(2), 5–11.

Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, *78*(6), 1360–1380.

Gupta, P., & Woolley, A. W. (2018). Productivity in an era of multi–teaming: The role of information dashboards and shared cognition in team performance. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, *2*(CSCW), 1–18.

Hadley, C. N., & Mortensen, M. (2021). Are your team members lonely? *MIT Sloan Management Review*, *2*(62), 36–40.

Horton, K. E., Bayerl, P. S., & Jacobs, G. (2014). Identity conflicts at work: An integrative framework. *Journal of Organizational Behavior, 35*(S1), S6–22.

Jiang, Z., Wang, Z., & Feng, C. (2020). Balancing the strength of external and internal ties for tacit knowledge management. *Technology Analysis & Strategic Management*, *32*(7), 785–800.

Kane, A. A. (2010). Unlocking knowledge transfer potential: Knowledge demonstrability and superordinate social identity. *Organization Science*, *21*(3), 643–660.

Kane, G. C., & Ransbotham, S. (2016). Content as community regulator: The recursive relationship between consumption and contribution in open collaboration communities. *Organization Science*, *27*(5), 1258–1274.

Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, *14*(1), 366–410.

Leroy, S. (2009). Why is it so hard to do my work? The challenge of attention residue when switching between work tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *109*(2), 168–181.

Lewis, K., & Herndon, B. (2011). Transactive memory systems: Current issues and future research directions. *Organization Science*, *22*(5), 1254–1265.

Luciano, M., Dechurch, L., & Mathieu, J. E. (2018). Multiteam systems: A structural framework and meso-theory of system functioning. *Journal of Management*, *44*(3), 1065–1096.

Margolis, J. (2020). Multiple team membership: An integrative review. *Small Group Research*, *51*(1), 48–86.

Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, *26*(3), 356–376.

Marrone, J. A., Tesluk, P. E., & Carson, J. B. (2007). A multilevel investigation of antecedents and consequences of team member boundary-spanning behavior. *Academy of Management Journal*, *50*(6), 1423–1439.

Mathieu, J. E., Hollenbeck, J. R., van Knippenberg, D., & Ilgen, D. R. (2017). A century of work teams in the journal of applied psychology. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 452–467.

Mathieu, J. E., Marks, M. A., & Zaccaro, S. J. Multi–team systems. (2001). In D. O. Anderson, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *International handbook of work and organizational psychology* (pp. 289–313).

Matthews, T., Whittaker, S., Moran, T. P., Helsley, S. Y., Judge, T. K. (2012). Productive interrelationships between collaborative groups ease the challenges of dynamic and multi-teaming. *Computer Supported Cooperative Work*, *21*(4), 371–396.

Milgrom, P., & Roberts, J. (1992). *Economics, organization and management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice–Hall.

Mo, G. Y., & Wellman, B. (2016). The effects of multiple team membership on networking online and offline: Using multilevel multiple membership modeling. *Information, Communication & Society*, *19*(9), 1250–1266.

Mohrman, S. A., Cohen, S. G., & Morhman Jr, A. M. (1995). *Designing team–based organizations: New forms for knowledge work.* Jossey-Bass.

Mortensen, M. (2008). Fuzzy teams: Why do teams disagree on their membership, and what does it mean? *MIT Sloan School of Management Working Paper*, *4688–08*.

Mortensen, M., & Gardner, H. K. (2017). The overcommitted organization. *Harvard Business Review*, *95*(5), 58–65.

Mortensen, M., Woolley, A. W., & O'Leary, M. Conditions enabling effective multiple team membership. (2007). *Virtuality and virtualization* (Vol. 236, pp. 215–228). Springer, Boston, MA.

O'Leary, M. B., Mortensen, M., & Woolley, A. W. (2011). Multiple team membership: A theoretical model of its effects on productivity and learning for individuals and teams. *Academy of Management Review*, *36*(3), 461–478.

O'Leary, M. B., Woolley, A. W., & Mortensen, M. Multiteam membership in relation to multiteam systems. (2012). In S. J. Zaccaro, M. A. Marks, & L. Dechurch (Eds.), *Multiteam systems: An organization form for dynamic and complex environments* (pp. 141–172). New York: Routledge.

Pluut, H., Flestea, A. M., & Curşeu, P. L. (2014). Multiple team membership: A demand or resource for employees?

Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, *18*(4), 333–348.

Ramarajan, L. (2014). Past, present and future research on multiple identities: Toward an intrapersonal network approach. *Academy of Management Annals*, *8*(1), 589–659.

Ramarajan, L., Berger, I. E., & Greenspan, I. (2017). Multiple identity configurations: The benefits of focused enhancement for prosocial behavior. *Organization Science*, *28*(3), 495–513.

Rapp, T. L., & Mathieu, J. E. (2019). Team and individual influences on members' identification and performance per membership in multiple team membership arrangements. *Journal of Applied Psychology*, *104*(3), 303–320.

Ravid, D. M., Tomczak, D. L., White, J. C., & Behrend, T. S. (2020). EPM 20/20: A review, framework, and research agenda for electronic performance monitoring. *Journal of Management*, *46*(1), 100–126.

Richter, A. W., West, M. A., van Dick, R., & Dawson, J. F. (2006). Boundary spanners' identification, intergroup contact, and effective intergroup relations. *Academy of Management Journal*, *49*(6), 1252–1269.

Salvucci, D. D., & Taatgen, N. A. (2008). Threaded cognition: An integrated theory of concurrent multitasking. *Psychological Review*, *115*(1), 101–130.

Sasovova, Z., Mehra, A., Borgatti, S. P., & Schippers, M. C. (2010). Network churn: The effects of self-monitoring personality on brokerage dynamics. *Administrative Science Quarterly*, *55*(4), 639–670.

Shepherd, D., & Haynie, J. M. (2009). Family business, identity conflict, and an expedited entrepreneurial process: A process of resolving identity conflict. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *33*(6), 1245–1264.

Simpson, E. H. (1949). Measurement of diversity. *Nature*, *163*(4148), 688.

Taifel, H., & Turner, J. An integrative theory of intergroup conflict. (1979). In A. W, & W. S (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (Vol. 33, pp. 94–109). Monterey: CA: Brooks/Cole.

Teachman, J. D. (1980). Analysis of population diversity: Measures of qualitative variation. *Sociological Methods & Research*, *8*(3), 341–362.

van de Brake, H. J., Walter, F., Rink, F. A., Essens, P. J. M. D., & van der Vegt, G. S. (2018). The dynamic relationship between multiple team membership and individual job performance in knowledge-intensive work. *Journal of Organizational Behavior*, *39*(9), 1219–1231.

van de Brake, H. J., Walter, F., Rink, F. A., Essens, P. J. M. D., & van der Vegt, G. S. (2020a). Benefits and disadvantages of individuals'multiple team membership: The moderating role of organizational tenure. *Journal of Management Studies, 57*(8), 1502–1530.

van de Brake, H. J., Walter, F., Rink, F. A., Essens, P. J. M. D., & van der Vegt, G. S. (2020b). Multiple team membership and job performance: The role of employees' information-sharing networks. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 93*(4), 967–987.

van der Vegt, G. S., van de Vliert, E., & Oosterhof, A. (2003). Informational dissimilarity and organizational citizenship behavior: The role of intrateam interdependence and team identification. *Academy of Management Journal*, *46*(6), 715–727.

Vignoles, V. L., Regalia, C., Manzi, C., Jen, G., & Scabini, E. (2006). Beyond self-esteem: Influence of multiple motives on identity construction. *Journal of Personality and Social Psychology*, *90*(2), 308–333.

Wageman, R., Gardner, H., & Mortensen, M. (2012). The changing ecology of teams: New directions for teams research. *Journal of Organizational Behavior,* (33), 301–315.

Wimmer, J., Backmann, J., & Hoegl, M. (2019). In or out? Exploring the inconsistency and permeability of team boundaries. *Small Group Research*, *50*(6), 699–727.

Wu, L., & Kane, G. C. (2021). Network-biased technical change: How modern digital collaboration tools overcome some biases but exacerbate others. *Organization Science*, *32*(2), 273–292.

Yao, X., & Robert, L. (2017, December). *Leveraging the benefits of multiple-team membership in virtual teams*. Paper presented at the meeting of the Proceedings of the 38th International Conference on Information Systems (ICIS 2017), Seoul, Korea.

Multiple team membership and its mechanism

FANG Qi[1], LUAN Kun[2]

([1] *School of Management, Zhejiang University, Hangzhou* 310000, *China*)

([2] *School of Economics and Management, China University of Petroleum (East China), Qingdao* 266580, *China*)

Abstract: Multiple team membership (hereinafter called MTM) refers to the situation in which employees engage in multiple teams within a given period of time and invest corresponding time and energy in each team. Previous MTM studies focusing on the number of teams and the variety of team memberships failed to reach a consistent conclusion of the effect of MTM. To further clarify the nature of MTM**,** two important characteristics of MTM are suggested, namely multiple team contexts and multiple team identifications, and indicates that it is conducive to reconciling previous conflicting results by using these two characteristics to depict MTM. Furthermore, the theoretical explanations underlying the relationship between MTM and individual/team outcomes are summarized and developed based on attention resource perspective, social network theory and social identity theory. Given the inconsistent research findings of MTM effects, future research should consider more characteristics while describing and studying MTM, and divert their attention or even concentrate on the significant but unexplored issues under the perspective of social network and social identity, so as to help scholars and practitioners better understand the influence of MTM and ensure MTM to function well.

Key words: multiple team membership, social identity theory, social network theory, digitalization